

出島組織の新たな可能性

— 顧客の生活世界への入り込み —

岡山理科大学 経営学部経営学科 教授

宮脇 靖典

要約

顧客の生活世界が、新常態の下で空前の変化を迎えている。市場というレンズに依存してきたマーケティングは、顧客の生活世界を視野に入れた議論が求められている。本研究は、シュッツの生活世界論で重視された経験をめぐり議論を振り返り、顧客の生活世界に関するマーケティング研究の到達点と限界に言及する。そこで、近年オープン・イノベーションの活性化で注目される出島組織を修正することにより、顧客の生活世界へ入り込む可能性を探る。その試みがみられる2つの事例を考察した結果、出島組織を担う人材を顧客から募る試み、出島組織の役割を第三者に任せる試み、ともに可能性のあることがわかった。最後に、顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることが、顧客の喪失と獲得の両面において重要であることを示唆する。

キーワード

経験、主観的な時間と空間、市場というレンズ、コミュニティ

I. はじめに

新常態という言葉が注目を集めている。社会的にきわめて大きな変化により、これまでの常識が通用しなくなる一方、これまで常識外とされていたものが新たな常識として社会に広く共有されるようになることを指す言葉である。

With コロナの新常態への対応をめぐって、Eコマースやサブスクリプションへの一層の注力、あるいはローカル・バイの見直しといった議論が活況を呈しているようだが、マーケティング自体の新常態を考えるとそれが到来していることを忘れてはならない。市場というレンズに依存して顧客をみてきたマーケティングは、彼らの生活世界に視野を広げることが少なかった。その生活世界が、新常態の下で空前の変化を迎えている。顧客の消費行動が生活世界における営みの一部である以上、彼らの生活世界を視野に入れた議論がマーケティングに求められているのではないだろうか。

本研究は、顧客の生活世界においてシュッツが重視した主観的な時間と空間で生きられる経験をめぐり議論を踏まえ、顧客の生活世界へ入り込む試みについて考察する。具体的には、顧客の生活世界へ入り込むための出島組織づくりを試みる企業の事例に基づいて明らかにする。

II. 顧客の生活世界をめぐり議論

I. シュッツの生活世界論

フッサール (Husserl Edmund) が最初に提示したといわれる生活世界の概念を社会学に導入し、社会科学の新たな領域として開拓したのが、シュッツ (Schutz Alfred) である。「私の日常生活の世界は、決して私だけの私的な世界ではなく、はじめから間主観的な世界である」。間主観的な世界とは、「私が仲間の人間と共有している世界、他者によって経験され解釈される世界、つまり、われわれすべてに共通な世界である」(Schutz, 1970/2006, p147)。

間主観的な生活世界で重要になるのが、「有意味な生きられた経験 (meaningful lived experience)」(Schutz, 1970/2006, p14) である。生活世界は、今ここに生きている私を中心に、時間的・空間的に広がる世界である。そこにおける時間と空間は、近代科学で取り扱われる客観的なものでなく、生きられた経験の意味によって伸び縮みし、ときに歪みもする。同じ長さの時間であっても、楽しい経験をしている場合は短く感じられるのに対して、退屈な経験をさせられている場合は長く感じられるものである。一方、同じ長さの距離であっても、通いながれた経路の場合は短く感じられる

のに対して、初めて通る経路の場合は長く感じられるものである。

ところが、今ここに生きている私は、時刻や暦の制度が定められている社会に生きる存在である。社会の定める時間と、自分の感じる主観的な時間との間に折り合いをつけなくてはならないのである。また、生活世界は、私一人で生きているわけではない。仲間や他者がそれぞれの経験に基づいて解釈する時間との間にも折り合いをつけなくてはならないのである。しかも、今ここに生きている私が到達することが可能な空間は、交通機関の発達によって拡大の一途をたどっている。加えて、インターネットをはじめとする技術の発展は、疑似体験あるいは仮想現実の形で空間を限りなく再現する方向へ向かっている。

主観的な時間や空間の折り合いをつけなくてはならないところに間主観的な生活世界に生きる難しさがあるとするシュッツの問題提起は、顧客の生活世界を明らかにする上で示唆深い。

2. 生活世界における経験をめぐる議論

シュッツが間主観的な生活世界で重視した経験について、マーケティング研究ではどのように議論されてきたのかをみることにする。

企業は生産、消費者は消費という従来の役割分担が消え、消費者が価値の定義や創造にかかわりを強めるようになる。すなわち価値共創が始まると、消費者と企業との共創経験が価値の土台になるとしたのが、Prahalad and Ramaswamy (2004/2004) である。共創経験を生む価値共創について議論を進めたのが、Ramaswamy & Gouillart (2010/2011) である。企業と顧客の価値共創は、企業が顧客を巻き込む「内から外へ (Inside-Out)」と、顧客へ企業が入り込んでいく「外から内へ (Outside-In)」に分けられる。前者は、企業が製品・サービス開発の社内プロセスに顧客を参加させるものであり、イノベーション研究における顧客参加型共同生産に代表される。後者は、企業が顧客による製品・サービス使用のプロセスに入り込んでいくものであり、価値は常に顧客とともに創造されるとする

サービス・ドミナント・ロジック (Service Dominant Logic, 以下, S-D ロジック) に代表される。顧客の消費プロセスにおける価値創造を示したS-Dロジックにより、経験を捉える視点に時間軸が加えられることになった。同じ「外から内へ (Outside-In)」の考え方を独自に発展させてきたのが、ノルディック学派のサービス・ロジック (Service Logic, 以下, Sロジック) である。Sロジックにおいては、顧客の価値創造を捉えるにあたって彼らの生活世界まで視野を広げるべきであるとしたHeinonen et al. (2010) が注目される。顧客の生活世界を理解するための時間と空間を前後の経験に広げる必要があると、彼らは主張する。

以上、経験をめぐる議論が、消費者と企業の共創経験に始まり、顧客の生活世界を理解するために時間軸や空間軸を加えようとするところまで到達していることを概観した。その問題意識は、生きられた経験によって伸び縮みし、ときに歪みもする、シュルツのいう主観的な時間と空間に近いものになってきているといえる。しかし、顧客の生活世界を理解するための時間と空間については、理論研究のレベルで端緒をついたばかりであるといわざるを得ない。顧客の理解をめぐる議論は、依然として市場を主眼に置いているからである。「間主観的な生活世界に生きる私」は、自分の感じる主観的な時間について、社会の定める時間や仲間や他者がそれぞれの経験に基づいて解釈する時間との間に折り合いをつけなくてはならない。また、自分の感じる主観的な空間について、技術の発展に伴って伸縮あるいは歪められる空間との間にも折り合いをつけなくてはならないのである。この折り合いをつけるのは、市場に限らず、というよりはむしろ、市場を介さない私的あるいは公的な生活場面の方が多いだろう。市場というレンズを通して見る限り、顧客の生活世界については、その一部しかみることができないのである。市場というレンズに依存するわけにいかなくなるのであるが、それは顧客を理解するということについて根底から考え直さなくてはならないことを意味している。

III. 顧客の生活世界へ入り込むための 出島組織づくり

I. リサーチ・デザイン

(1) 出島組織についての再考

日本企業の間でなかなか進展しないオープン・イノベーションの活性化について近年期待を集めているのが、出島戦略である。経団連（2018）は、「既存のプロセスなどの非イノベーション構造を抱える大企業の本体での新規事業は困難」であり、「本体から独立し、離れた「出島」形式の異質な組織で自由にイノベーションを起こすのが有効」であるとして、大企業における出島戦略の必要を力説する（経団連，2018，p36）。経済産業省と独立行政法人日本貿易振興機構がベンチャーキャピタルの株式会社 Wil とともに進めている次世代イノベーター育成プログラム「始動 Next Innovator」には、日本の大企業が十分に活用できていない若手の人材を Wil がシリコンバレーに開設した「出島」に派遣し、彼らに交流を促しつつ知の探索に取り組ませるプログラムが設けられている（始動 Next Innovator，n.d.）。Wil の創業者である伊佐山元氏は、出島組織を活用して知の探索を成功させる鍵として、次の4つを挙げる（伊佐山，2019）。第1に、本社側で、イノベーション活動に対する期待と目的が明確に定義されているか。第2に、出島組織がCEOをはじめとした経営トップの全面的な支援とコミットを得ているか。第3に、本社内に、出島組織の提案をきちんと受け止めて多少の不都合を容認しながらも実践する、根回し上手な「キャッチャー」組織が設けられているか。第4に、何かに挑戦して失敗しても、何もしなかった人間よりも評価するような仕組みがつくられているか。

この4つの鍵は、双面型組織の導入にあたって経営幹部に求められるとして O'Reilly & Tushman (2004/2004) に挙げられている必要条件に重なるところが大きい。第1に挙げられているのが新旧事業間のトレード・オフについての確固たる決断であるが、これは出島組織に対する経営トップの全面的な支援とコミットに重なる。第2に挙げられているのが双面型組織の存続を裏打ちする人事評価・報酬

制度の導入であるが、これは挑戦して失敗した人間を何もしなかった人間より評価する仕組みに重なる。第3に挙げられているのが具体性と説得力にあふれる双面型組織の経営ビジョンの提示であるが、これはイノベーション活動に対する期待と目的に関する本社側での明確な定義に重なる。「キャッチャー組織」に該当するものが挙げられていないのは、「根回し上手な」組織が日本企業では強く求められることを物語っている。「始動 Next Innovator」においては、起業や事業開発の経験を持つ Wil のスタッフが、「キャッチャー組織」の役割を補っている。彼らは失敗のリスクの軽減や本社への根回しにおいて、派遣された若手の人材を支援している（伊佐山，2019）。

日本企業におけるオープン・イノベーションの活性化として、「始動 Next Innovator」あるいは Wil の試みは、「個々の企業が単独で知の探索をするよりも、複数企業がそれぞれの課題を共有し、協調して探索した方が、効率的で効果が高い」（伊佐山，2019，p33）といえる。

顧客に対する理解が彼らの生活世界のレベルまで求められるなら、それは企業にとって知の探索が求められることに他ならない。従来のように市場というレンズに依存するわけにいかなくなるわけだが、それが企業にとって容易でないのは、経団連（2018）のいう「既存のプロセスなどの非イノベーション構造を抱える大企業の本体での新規事業は困難」であることと同様である。出島組織の試みが示唆するところは小さくないと考える。ただ、顧客の生活世界に対して知の探索を試みる場合、企業によって顧客が異なる以上、それぞれの顧客に紐づく生活世界も異なることになる。個々の企業が単独で知の探索をするしかないのである。とはいえ、企業が自社の人材を顧客の生活世界へ派遣することは現実的でない。そこで、顧客の生活世界へ入り込むために従来の出島組織を修正する試みとして、2つの方向が考えられる。1つは、出島組織を担う人材を顧客から募る試みである。もう1つは、出島組織が担う役割を第三者に任せる試みである。

(2) 分析の枠組みと対象事例の選定

本研究は、市場というレンズに依存することなく顧客の生活世界へ入り込むために従来の出島組織を修正する2つの試みについて、その可能性を考察する。具体的には、出島組織を担う人材を顧客から募る試み、および出島組織の役割を第三者に任せる試みについて、それぞれの可能性を考察する。本研究は、新たな出島組織づくりという、文脈性が高く時間軸を伴う現在事象を取り扱うものである。したがって、理論上の貢献からみて有意義な現在事象の側面を取り上げる事例研究（野村, 2017）を採用した。対象事例については、それぞれの試みがどのように進められてきたかという視点から見直すとともに、顧客の生活世界への入り込みを成功させる鍵がどのようにみられるかについても焦点を当てる。

対象事例を選定するにあたっては、従来の出島組織を修正する2つの試みがそれぞれみられる企業に注目した。出島組織を担う人材を顧客から募る試みの事例としては、ネスカフェアンバサダーによるBtoCtoCのビジネスモデルを展開するネスレ日本を取り上げる。出島組織の役割を第三者に任せる試みの事例としては、独自のボランティア・チェーンによりBtoBtoCのビジネスモデルを展開するコスモスベリーズを取り上げる。

2. 事例：顧客の生活世界へ入り込むための出島組織づくり

(1) ネスカフェアンバサダー：アンバサダーとネスレ日本の共創関係

ネスレ日本株式会社（本社：兵庫県神戸市）は、売上高世界最大の食品企業ネスレの日本法人である。ネスカフェアンバサダーは、ネスレが個人向けに販売していたコーヒーマシンのオフィス需要拡大を狙って、ネスレ日本が2012年に開始した会員制の販売プログラムである。その会員登録は、2019年10月時点で46万件にのぼる（食品産業新聞社ニュースWEB, 2019）。同社が当初考えたのは、カートリッジビジネスである。「家庭外という手薄の市場にコーヒーを売ることが私たちの目的です。したがって、コーヒーを飲

んでいただくためのマシンは、無料でお送りするということからの出発です」（高岡, 2015, p47）。

BtoBのビジネスモデルによる当初のオフィス需要拡大は、コーヒー代金の回収責任が阻害要因となった。そこで、オフィスで働く個人をアンバサダーとして募ることになるのだが、この段階で「応募してくださったアンバサダーを、どのようにケアしていくか」（高岡, 2015, p47）という問題意識が生まれたことが、顧客の生活世界へ入り込む転機となった。アドバイザーのいるオフィスをアドバイザーが訪問する活動などが実って、アンバサダー専用の定期購入の仕組みである「ラク楽お届け便」やオフィスへの導入時の社内説明ツールである「らくらく社内説明キット」等、アンバサダーを支援する施策が生まれている（ネスレ通販オンラインショップ, n.d.）。ネスレ日本は、「私たちが考えた案だけをアンバサダーに提案するのではなく、アンバサダーと私たちが「共創関係」を構築することでアイデアが生まれ、改善しながら新たな仕組みが構築される」（高岡, 2015, p57）と考えている。アンバサダーとの「共創関係」は、ネスレ日本が主宰するゴルフイベントや神戸ルミナリエの点灯式にアンバサダーがボランティアとして参加する社会貢献に及んでいる。

(2) コスモスベリーズ：地域店と量販店の共生

コスモスベリーズ株式会社（本社：愛知県名古屋市）は、主としてボランティア・チェーンを展開するヤマダ電機の完全子会社である。同社のチェーン加盟店は2020年7月時点で総店舗数11,495店にのぼるが、特筆すべき点は78業種を数えることである。加盟店の本業による業種別構成比をみると、電気店（38.6%）はともかく、燃料店（21.5%）、電気工事店（6.8%）、工務店・リフォーム店（6.5%）等、家電販売と業種を異にする加盟店が過半数を占める（コスモスベリーズ（n.d.）「一目でわかるコスモスベリーズ」）。この背景には、異業種店の加盟を促してチェーン規模を拡大するとともに、顧客の「電気係」としての業種店から「お困りごと解決係」としての業態店への転換をはかる独自の「ローカルプラットフォーム」構想（図1）がある。その構想を支えているものが2つある。1つはヤマダ電機の商品在庫とインフラを加盟店が自由に利用できる、「地域店と量販店の

共生」と同社が呼ぶビジネスモデルである。もう1つは、加盟店の日常業務を支援する情報システムである。大内・高橋（2017）によると、電気店以外の業種が多い加盟店でも家電販売を円滑に行うことができるようタブレット「ふれあいPad」が1台ずつ配布されるほか、加盟店が本部や他の加盟店に相談できる交流サイト「文殊の知恵」が開設されている。いずれも、ネスレ日本のようにアンバサダーのいるオフィスにアドバイザーを訪問させる人的余裕がない事情から生まれた施策であるが、加盟店間のつながりが経験やノウハウの共有を促す効果をもたらしている。

(3) 市場というレンズへの依存からの脱却

顧客の生活世界を理解するためには、市場というレンズに依存しないことが企業に求められる。

ネスカフェアンバサダーについてみれば、カートリッジビジネスによるオフィス需要の拡大をBtoBのビジネスモデルで

狙った当初の試みが挫折し、オフィスで働く個人すなわち顧客をアンバサダーとして募るBtoCtoCのビジネスモデルへ舵を切ったことが、市場というレンズへの依存を脱却する転機となった。アンバサダーのいるオフィスをアドバイザーが訪問する活動などが、いくつかのアンバサダー支援施策を生んだことに加え、顧客が身を置くコミュニティへ入り込むことを可能にした。また、ネスレ日本がかかわる社会貢献へのボランティア参加を通じて、職場の違いを超えたアンバサダー間のつながりを生み出している。「せっかく「ネスカフェアンバサダー」というビジネスモデルを通じてつながったので、自分たちの好きな、新たな形のコミュニティをつくっていただきたい」（高岡, 2015, p56）と、市場とは別のレンズで考える同社経営トップの姿勢によるところが大きい。

図1 「お困りごと解決のネットワークをつくるローカルプラットフォーム」



出所) コスモスベリーズ (n.d.) 「コスモスベリーズのミッション」

一方、コスモスベリーズについてみれば、同社にかかわる2人の経営トップがそれぞれに市場とは別のレンズで考える姿勢を持っていたことが大きい。清水（2011）によると、同社の前身にあたる豊栄家電の設立に中心的な役割を果たした中島武則氏は、単なる商品共同仕入れ機構としてのボランティア・チェーンにとどまらない地域家電店の連邦経営という独自の考えを持っていた。一方、中島氏から社長就任を請われ、コスモスベリーズの初代社長も務めた三浦一光氏は、松下電器産業に勤務していた頃から、「お得意先の電器係になろう」という松下幸之助の考えを自ら実践してみたいという思いを抱いていた。中島氏の考えが家電販売での協業以外は加盟店の裁量を大幅に認め、三浦氏の思いが「お困りごと解決係」としての業態店への転換を加盟店に対して後押しする形となっている。加盟店の業態店への転換は、地域顧客の生活世界への入り込みを可能にするばかりでなく、異業種店の加盟店化を促進することにもつながっている。また、交流サイトを通じて、地域の隔たりを超えた加盟店間のつながりが生まれている点は、ネスカフェアンバサダーの事例に通じるところがある。

(4) 顧客の生活世界への入り込みを成功させる鍵

出島組織を活用して知の探索を成功させる鍵として伊佐山（2019）が挙げる4つは、顧客の生活世界への入り込みを試みる2つの事例について、どのようにみることができるだろうか。

まず、イノベーション活動に対しての期待と目的に関する明確な定義についてみる。ネスカフェアンバサダーの場合、当初からの目的であるオフィス需要の拡大を「アンバサダーとネスレ日本の共創関係」によって実現するビジネスモデルが明確になっている。コスモスベリーズの場合、「ローカルプラットフォーム」構想を「地域店と量販店の共生」によって実現するビジネスモデルが明確になっている。

次に、出島組織に対する経営トップの全面的な支援とコミットについてみる。ネスカフェアンバサダーの場合、このプログラムがそもそもネスレ日本のCEOである高岡浩三氏の発案によるものであり、コスモスベリーズの場合も、前身の豊栄家電から脈々とつながる同社のDNAが生み出したもの

であって、両事例とも問題がないとみられる。

さらに、出島組織の提案をきちんと受け止める「キャッチャー組織」の存在についてみる。ネスカフェアンバサダーの場合、その存在が確認されていないものの、いくつかのアンバサダー支援施策が生まれているところから、提案への対応は機能しているとみられる。コスモスベリーズの場合、家電販売での協業以外は裁量を大幅に認められた加盟店が、顧客対応のアイデアを実行に移すことができる立場にある。

最後に、出島組織の存続を裏打ちする人事評価・報酬制度の導入についてであるが、これは企業が自社の人材に出島組織を担ってもらう場合の鍵である。その役割は、ネスカフェアンバサダーの場合、顧客に、コスモスベリーズの場合、加盟店に、それぞれになってもらう形になっているので、問題になることがない。

IV. 考察：顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることの重要性

顧客の生活世界へ入り込むための出島組織づくりにおいて、市場というレンズへの依存からの脱却が重要であることが確認されたが、その意味するところとして、顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることの重要性を指摘しておきたい。

従来のマーケティングは、ユーザーとして、あるいはターゲットとして、顧客を個人単位でみてきた。シュッツのいう主観的な時間と空間を生きている存在であることを考えれば、個人単位でみる意味はある。一方で、自分の感じる主観的な時間や空間について、社会の定める、あるいは仲間や他者が主観的に解釈する時間や空間と常に折り合いをつけなくてはならない存在であることも、シュッツは指摘している。ここに、顧客の生活世界へ入り込まなくてはならない理由がある。ネスカフェアンバサダーの顧客は、コーヒーマシンのユーザーであると同時に、コーヒーマシンが導入されたオフィスというコミュニティの一員でもある。アンバサダーとして、個人的な要望から提案する場合もあるだろうが、コミュニティの

一員としての立場から提案する場合もあるだろう。すべての提案に応えるわけにいかないのはいうまでもないが、1人のアンバサダーからの提案を退けることは、その背後に広がるコミュニティの構成員の数だけ顧客を失うおそれがあることを覚悟しておく必要がある。「お困りごと解決係」として地域顧客と濃密な関係を築いているコスモスベリーズの加盟店についても同じことがいえる。1人の顧客の生活世界へ入り込むためには、その顧客の背後に広がるオフィスや地域などのコミュニティを視野に入れなくてはならないのである。

その一方で、顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることは、新たなビジネスチャンス呼び込む可能性を潜めている。まず、コミュニティ内において新たな個人顧客の獲得が考えられる。それにまして期待されるのは、コミュニティが広がる可能性を持っていることである。ネスカフェアンバサダーの場合は職場の違いを超えたアンバサダー間に、コスモスベリーズの場合は地域の隔たりを超えた加盟店間に、それぞれ横のつながりが生まれた。企業が自社の人材を投じてつくる出島組織にはみられない多様性である。この多様性にこそ、出島組織を担う人材を顧客から募る、あるいは出島組織が担う役割を第三者に任せることによって、顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の強みがあるといえるのではないだろうか。

V. おわりに

本研究は、市場というレンズに依存することなく顧客の生活世界へ入り込むために従来の出島組織を修正する2つの試み、すなわち出島組織を担う人材を顧客から募る試みと、出島組織の役割を第三者に任せる試みについて、その可能性を考察した。Sロジックを中心に顧客の生活世界について議論が始まっている価値共創研究、特に企業システムに関する議論に一定の示唆を与えることができたと考えられる。一方、弱いつながりの強さやストラクチャル・ホールなどのソーシャルネットワーク研究との接続を考える必要がある。今後の研究課題としたい。

引用文献

- コスモスベリーズ株式会社ホームページ (n.d.). 「コスモスベリーズのミッション」
<https://www.berrys.co.jp/mission/platform/> (2020年8月10日参照)
- コスモスベリーズ株式会社ホームページ (n.d.). 「一目でわかるコスモスベリーズ」
<https://www.berrys.co.jp/wp-content/uploads/2020/07/e1b056845428eed84c68e327d5a4ae6c.pdf> (2020年8月10日参照)
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B. and Andersson, E.S. (2010). A customer-dominant logic of service, *Journal of service management*, 21(4), 531-548
- 伊佐山元 (2019). 「大企業における出島戦略について - 成功のための要件とは -」『月刊経団連』6月号, 32-33
- 一般社団法人日本経済団体連合会 (2018). 『Society 5.0-ともに創造する未来-』
- ネスレ通販オンラインショップ (n.d.). 「職場向けネスカフェアンバサダー」
<https://shop.nestle.jp/front/contents/ambassador/amb/> (2020年8月10日参照)
- 野村康 (2017). 『社会科学の考え方』名古屋大学出版会
- 大内秀二郎・高橋愛典 (2017). 「家電流通におけるボランタリー・チェーンの意義と展開 - コスモスベリーズの事例から -」『商経学叢』64(2) 277-303
- O'Reilly III, C. A. & Tushman M. L. (2004). The Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, September, 74-81. (酒井泰介 (訳) (2004). 「「双脸型」組織の構築: 既存事業と新規事業の並立を目指す」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』12月, 22-31)
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004). The Future of Competition, *Harvard Business School Press*. (有賀裕子 (訳) (2004). 『価値共創の未来へ - 顧客と企業のCo-Creation -』ランダムハウス講談社)
- Ramaswamy, V. & Gouillart, F. (2010). The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity and Profits, *Free Press*. (尾崎正弘・田畑萬監修, 山田美明 (訳) (2011) 『生き残る企業のコ・クリエーション戦略 - ビジネスを成長させる「共同創造」とは何か -』徳間書

店)

Schutz, A. (1970). *On Phenomenology and Social Relations*,
The University of Chicago Press. (森川真規雄・浜日出夫
(訳) (2006). 『現象学的社会学』 紀伊国屋書店)

始動 Next Innovator ホームページ (n.d.). 「シリコンバレープログラ
ム」

<https://sido.jp/sido2020-siliconvalley-program> (2020年
8月10日参照)

清水信年 (2011). 「小商圏の家電販売ビジネスを変える」『マーケティ
ングジャーナル』 31 (1) 128-140

食品産業新聞社ニュースWEB (2019). 「日本で最も飲まれている
コーヒー 「ネスカフェ」、イノベーションでサステナブルな成長」『食
品産業新聞社ニュースWEB』

[https://www.ssnp.co.jp/news/beverage/2019/12/
2019-1225-1137-16.html](https://www.ssnp.co.jp/news/beverage/2019/12/2019-1225-1137-16.html) (2020年8月10日参照)

高岡浩三 (2015). 『ネスレの稼ぐ仕組み』 KADOKAWA